

職能評鑑X學習發展 =競爭力提升

康軒文教集團
Kang Heuan Educational Publishing Group

 育橋文教事業

 台灣拓人教育

 康軒文教事業 | 康軒文教基金會 | 桃園物流中心

 南京康軒文教 | 鳳凰康軒 | 和欣圖書 | 康軒教育研究院 | 康軒教育培訓中心

 康橋國際學校 | 華東康橋 | 西安曲江 | 合肥校區 | 台州校區 | 盛澤校區

 康橋國際學校 | 秀岡校區 | 青山校區 | 康軒校區 | 林口校區 | 新竹校區 | 內湖校區

康軒集團人資長林雅玲
2019/4/18



推行進度

2017年
12月

• 導入育碁eHRD系統，線上學習(LMS)連結天下創新學院、以及多維度職能評鑑(MRA) 同步登場!

- 多維度職能評鑑首年在兩岸康軒一級主管施行評量與報表解讀分析說明。
- 天下創新學院課程在台灣康軒、康橋開始上課。

2018年
12月

- 多維度職能評鑑在兩岸康軒所有管理職接續施行。
- 多維度職能評鑑在台灣康橋所有管理職皆上線施行。

未來
3~5年

- 多維度職能評鑑推展到大陸康橋各校區管理職皆施行。
- 天下創新學院課程推展到大陸各事業體皆連線上課。

分享大綱

管理職多維度職能評鑑

天下創新線上課程

職能評鑑x學習發展

管理職多維度職能評鑑

◆ 源起

➤ 為何選擇育碁？

育碁快節奏整合型職能應用顧問服務內容

McKenzie 傑克麥基第一：協助企業卓越人才
McKenzie, Jack A. 1982. Leadership and Technical Proficiency

- ▶ **如何進行職能專案推動策略盤點**
 - 配合組織實務與職能評量屬性，進行策略性的專案整體藍圖規劃
 - 結合導入企業高階主管的期待
- ▶ **職能建構與快速職能調整模式發展**
 - 配合專案節奏的發展期待，實務運用後快速調整機制
 - 職能評鑑專案的設計
- ▶ **透過系統量化評量**
 - 有效縮短紙本行政作業，統計時間與個人報表提供管理
 - 規模應用發展，個人化應用，結果文件管理，方便後續比較
- ▶ **協助組織溝通以促進評量專案內容的信效度**
 - 組織變革作業的理解，接納度與信任；增加報表的信效度
- ▶ **實例解讀個人報表與建構個人發展計畫**
 - 分散規劃實際收割效益行動的展開，促進個人self accountability
- ▶ **追蹤檢核回饋發展計畫的成效**
 - 落實專案應用成效，深耕持續應用信心與期待，組織氣候落實改善
- ▶ **專案營運人才培育技轉與持續性諮詢**

aEnrich 智聯數位服務

管理職多維度職能評鑑

◆ 導入至上線評量 時程

<約需3~4個月>

- 組織人事資料匯入
- 前置資料準備

<約需1~2個月>

- 組織溝通說明
- 職能題目確認
- 他評名單確認

<約需2~3個月>

- 職能評鑑施測
- 報表解讀分析

管理職多維度職能評鑑

◆ 顧問組織溝通

康軒·職能評鑑

顧問組織溝通暨專案說明會

Confidential



ASTD 2001, 04, 07, 08, 10, 11共六次George與會學習
2012, 13 網路學習、SHRM 2002, ISPI 2013

育華數位科技
楊中旗(George)
2017/12/4

Session Objective

- 受評量人
- 了解, 接受與認同職能評量應用對自己的價值與意義
- 評量人
- 增進對於評量專案目的與設計的了解, 方便其可以提供有品質的評量回饋, 讓受評者於整理個人報表時可以得到高品質有價值的回饋

隱喻與邏輯關聯

主管360度or 270度職能評鑑 Who? Why me? 康軒check

- 人際中看到自己- 曾子
- 周哈里窗- 擴展 “開放的自我” 這扇窗
- 對於團隊效率, 信任的影響

1. 評量人選定方式?
(在工作上常有互動, 可能最了解你, 或是你最想得到評量意見的人, 不是關係最好、信任)
2. 各維度評量人數? 問卷張數? 可接受投入時間? (批次評量功能, 降低時間)
3. 評量方式採相對強弱評量法, 請配合建議分配要求 2/4/6/4/2
4. 單張評核時, 依該受評者的相對最強/相對最弱, 給綜合評述 (聚焦, 真誠, 具體, 平衡, 深入頗析, 角度看法...)



管理職多維度職能評鑑

◆ 內部說明會

《eHRD多維度職能評量》說明會

康軒文教集團
2017/12/01

人力資源部

康軒文教事業
康軒人e學
康軒文教事業
南京康軒文教
康軒康軒教育
康軒圖書出版

評量目的

採用**e化評量機制**，
依循共同的管理職能行為描述，
使用相對客觀的評量方式使回饋效益，
精確貼近集團策略與個人之發展。

評量效益

- 1) 透過自評與互評理解團隊、個人之優弱勢，以利策略執行推動與個人強項發揮，運用優勢創造整體營運績效。
- 2) 務實掌握人才發展需求，**迅速提供組織與個人適切的发展資源**，降低弱項對公司營運與工作執行的影響程度。

第一階段規劃

- 實施對象：台灣康軒、南京康軒，**中高階主管**
- 評量方式：**相對強弱項評量法**
- 評量題項：管理職能有**6項**，每項有**3題**；每份評量題數共**18題**
- 評量維度：以**主管為受評者**為例，評量者為：**自評+1直屬上司+2位同儕+2位部屬**

填寫說明

- 1) 本次評量皆採**《保密制》**，請您放心並認真填寫，有助於受評者充份獲得真確有效的分析效益與回饋資訊。
- 2) 本次採用《相對強弱項》評量法，**務必據實**針對每位受評者行為評量給予**2-4-6-4-2**的相對強弱項分配，即：<相對最強：2項>，<相對較強：4項>，<相對中等+無法觀察=6項>，<相對較弱：4項>，<相對最弱：2項>
- 3) 儘可能不填寫**《無法觀察=6項》**，若實際情況也請符合《相對中等+無法觀察=6項》的分配原則，避免影響統計分析之結果。

填寫說明

- 3) 填寫後，請審視每位受評者的平均得分趨近3分，難以引導受評者理解關鍵在於**聚焦認知自己的相對優勢與弱項**。
- 4) 填寫後，請審視受評者《相對最強》與《相對最弱》的行為弱項，**各挑1~2項**，於《綜合評述》中具體並平衡的給予回饋，透過文字性的具體說明與建議，使受評者能更貼近真實，理解並受益於您的回饋內涵。

填寫說明

- 6) 請多利用**《批次評核》**功能，加速解讀每項行為為多人一起評量時，會幫助您思考給評的權重衡量，清楚理解相對評量法之設計。
- 7) 注意：若使用批次評核，請於填寫完成後，**逐一進入每位受評者問卷**，調整至**2-4-6-4-2**相對強弱項分配，並完成每位受評者的**《綜合評述》**。
- 8) 若您有多張評量維度問卷，**單張給評時，建議的評量順序為：自評>同儕評>主管向下>向上評**。

Thank you.



管理職多維度職能評鑑

◆ 報表解讀分析

➤ 育碁楊總的顧問大綱

今日會議 Objectives

- 受評者是這個評量與訓練專案的最關鍵角色
- 也是最能夠細膩去咀嚼自己那一份報表的人
- 真正能善用這份個人不同的報表，且從中產生必要調整改變的人(人很難改變他人；但絕對可以改變自己)。
- 透過種子主管的現身實例分享，可以促進受評主管的Self Accountability，並落實做到個人強項能力的行動應用(為主)，以及弱項行為的察覺與調整(為輔)。

Agenda

- 看變革管理 - 職能評量以終為始應用提醒
- 周哈里窗回顧
- 薩提爾應對姿態Coping Stance 簡介
- 報表解讀建議程序以及個人發展計劃撰寫
- 種子受評主管 MRA分析/IDP 撰寫分享與交流
- Once more - 分析報表與撰寫IDP的重點提醒
- Q&A - 困難, 問題, 與質疑的回答與說明

個人報表

Agenda

- 挑戰策略地圖簡介 – Productivity Dynamic Model 挑戰策略職能關聯地圖簡介
- 台灣康軒團體報表解讀聚焦行為題項, 要因分析, 對策討論
- ISPI HPT 架構介紹, 6 boxes 要因分析與多元方案盤點方向
- 大陸康軒團體報表解讀聚焦行為題項, 要因分析, 對策討論
- 後續評鑑專案初步的整體建議

定義企業營運需求(Biz Analysis)

- 在公司事務上，會讓您非常擔心與憂慮的事情，有哪些？(請試舉出後，釐清並展開以下的關聯?)
 - 目標的達成/機會的掌握/組織的使命
 - 挑戰與困擾：阻礙以上目標、機會、使命、文化原則...達成的問題
 - 解決的策略：公司與個人如何解決橫在目標前的挑戰與困擾，以能夠有效排除挑戰，讓期待目標可以順利達成的關鍵對策與方法

同時意識價值/解決問題、發覺是bother, or bottleneck key, 並即即解解解解、持續觀察

已經被選擇的報表處理方法，必須落實達成；即使不健全報表，及早除舊布新也是啟動調整的解鎖 - 組織營運策略

團體報表

天下創新學院線上課程

◆ 源起

想要較經濟的時間&成本
調訓很多人？
善用零碎時間微學習！

經理人口袋裡的行動講堂

2013年，天下雜誌成立天下創新學院，
提供5百多堂影音+文字學習知識，
打造經理人跨界學習行動平台

4年來，攜手46家本土與跨國企業
的企業人參與內訓單位，
服務超過5萬位經理人。

會員怎麼用創新學院？

- 92%學員用手機上課 → 行動學習
- 平均每次使用10分46秒 → 使用時間長
- 通勤、中午、夜間時間最多人上課 → 愛學習的用戶

會員的閱讀行為？

2017年Q1線上課堂數：19,512堂
透過測驗的報讀數：6,352篇 (QoQ + 21%)

> 每看三堂課，就會完成一個測驗

Question:
當員工要求「RARE」(Rare Good to Growth) 的
薪酬與獎金，「經理人」的薪酬應如何設定？
是「照數發放或視績效調整」，還是「先付後發
薪酬與獎金」？「固定」員工的薪資是否為不可
以學習者在成長階段「激勵」？以下哪一個是上
述議題的特性，無法為公司帶來實質的價值對付？

大家開始用零碎時間學習

自然充電時段：
週一上午10~12時
週二下午2~6時
週三下午4~6時
週四下午6~7時
週五上午10~11時

創新學院的會員是？

很忙很忙很忙！
有強烈的求知渴望，
很清楚知道自己要學什麼，
又喜歡自我檢核學習成效與進度！

需要：好用、有趣的課程與學習工具

會員想要什麼課？

根據2016年Q4，天下創新學院的2000大企業人才與用戶
調查，發現最迫切的3大學習需求：

1. 企業面臨成長瓶頸，急需突破
2. 學習教材缺乏本土個案，尤其跨界學習創新
3. 需要更有效率的學習模式，結的課程需求大增

一週2組課
秒懂管理趨勢

每週面對大師
會傾系列講座

學習週報
從熱點學發現

每月學習主題
緊扣經理人需求

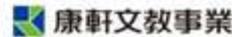
課程架構：538堂課(含24小時)
5次主學程
11項學習主題

- 企業家講堂
- CEO管理心法
- Y世代管理
- 職能提升
- 新世代管理
- 國際大企業管理
- EMBA管理論壇
- 大師開講
- 全球財經趨勢
- 全球趨勢與商機
- 商務談判
- 高階經營管理

天下創新學院線上課程

◆ 必修推廣 + 閱讀獎勵

必修線上課程推廣活動



一、獎項一：必修完成閱讀抽獎

閱讀期限內完成抽出5名夥伴，每位7-11禮卷200元。

二、獎項二：閱讀達人，歷屆閱讀達人名單如下。

閱讀堂數最高前三名，鼓勵自主學習。

第一名7-11禮卷500元、第二名300元、第三名200元。



必修線上課程推廣活動



人資部除設置獎勵機制外，亦時發送課程閱讀提醒通知，Q2、Q3達到很好成效！主管與同仁配合自我提升自主學習。

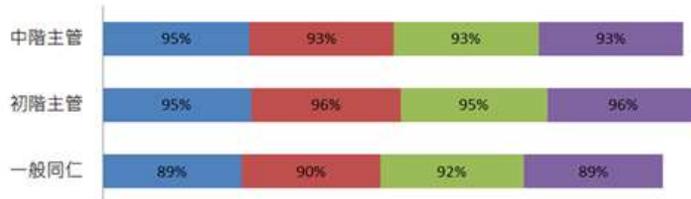
2018年數位課程教育訓練完成率(Q2)		
對象	推廣前	推廣後
中階主管	71%	93%
初階主管	80%	96%
一般同仁	73%	90%
總計	74%	90%

2018年數位課程教育訓練完成率(Q3)		
對象	推廣前	推廣後
中階主管	33%	93%
初階主管	55%	95%
一般同仁	70%	92%
總計	74%	92%

各階層必修線上課程完成率



■ Q1課程完成率 ■ Q2課程完成率 ■ Q3課程完成率 ■ Q4課程完成率

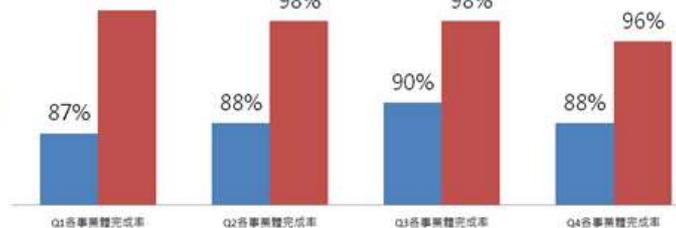


一般同仁各季完成率較管理職低。
建議利用零碎閱讀時間及行動學習，持續提升自我。
主管亦可建構學習型環境，鼓勵同仁自主學習。

台灣事業體必修線上課程完成率



■ 康軒文教事業 ■ 康橋收區



康橋各季完成率皆較康軒高，建議請康軒夥伴多留意人資部發出的線上課程通知，並即時完成當季線上課程。

天下創新學院線上課程

◆ 企業獲獎

企業獎項

獎項名稱	名額	說明
躍升成長獎	2	限2017年10月前加入，學習數據YoY成長幅度最大
學習新銳獎	2	限2017年10月後加入，各項學習數據表現最佳
年度標竿獎	4	本年度 (2017/10 ~ 2018/9) 各項學習數據表現最佳
創新推手獎	3	具有企業學習的價值主張、有執行力與創意，值得其他企業學習

2018/10
獲頒



天下創新學院線上課程

◆ 閱讀統計 (天下創新學院提供)

API串接縮編課程編號	單堂課名稱	閱讀人次	公司名稱	API串接縮編課程編號	單堂課名稱	閱讀人次	公司名稱
knsh	350 世新大學教授游梓翔導讀：	2203	康軒文教	insh	543 【Cheers講堂】運動學管理全	560	康軒文教
knsh	188 玩具盒裡的創新	1950	康軒文教	insh	203 趨勢篇：「雲端時代」教育	558	康軒文教
knsh	516 麥肯錫流派1：解決關鍵問題	1439	康軒文教	insh	706 你以為部屬想的跟你一樣？	519	康軒文教
knsh	657 《與成功有約》全解讀：成	1362	康軒文教	insh	335 逢甲大學潘立芸：導讀「帶	509	康軒文教
knsh	518 麥肯錫流派3：成為能幹部屬	1180	康軒文教	insh	23 精進服務力：6訣竅讓顧客變	460	康軒文教
knsh	554 麥肯錫流派6：晉升優秀上司	1164	康軒文教	insh	24 揮灑行銷力：10大信條讓顧	419	康軒文教
knsh	517 麥肯錫流派2：提高工作熱情	1137	康軒文教	insh	716 都是好麻吉？你是否跨越了	414	康軒文教
knsh	362 政大邱奕嘉導讀《創新者的	1136	康軒文教	insh	67 快速攻略PPT	413	康軒文教
knsh	659 【成功的習慣1：主動積極】	1096	康軒文教	insh	204 產業篇：MOOC產業4大面向	411	康軒文教
knsh	553 麥肯錫流派5：掌握顧客心理	1071	康軒文教	insh	205 個案篇：MOOC全球3大成功	405	康軒文教
knsh	552 麥肯錫流派4：成為程序高手	1067	康軒文教	insh	27 激發創新力：5個技巧簡單學	394	康軒文教
knsh	661 【成功的習慣2：以終為始】	1025	康軒文教	insh	26 串連社群力：8大方式用粉絲	391	康軒文教
knsh	673 【成功的習慣8：發現內在的	1011	康軒文教	insh	248 解方篇：打造新一代數位學	370	康軒文教
knsh	665 【成功的習慣4：雙贏思維】	991	康軒文教	insh	330 【溝通力】好上司5大溝通力	368	康軒文教
knsh	663 【成功的習慣3：要事第一】	989	康軒文教	insh	247 行銷篇：MOOC線上教育黏力	356	康軒文教
knsh	669 【成功的習慣6：統合綜效】	965	康軒文教	insh	249 MOOC學習商機快速攻略	353	康軒文教
knsh	605 超強工作術12招 變身一流著	944	康軒文教	insh	572 當主管要知道的第1件事	319	康軒文教
knsh	671 【成功的習慣7：不斷更新】	943	康軒文教	insh	43 打好職場關係7撇步	313	康軒文教
knsh	667 【成功的習慣5：知己解彼】	926	康軒文教	insh	331 【演說力】開口就像CEO的8	290	康軒文教
knsh	576 醜話溝通術3要訣 化批評為重	804	康軒文教	insh	44 聰明化解7大工作衝突	285	康軒文教
knsh	603 【職場達人-正向力】4個正	800	康軒文教	insh	15 時間管理5大法則	276	康軒文教
knsh	618 洞悉老闆「3最」 晉升職場M	786	康軒文教	insh	641 《異形》替370萬人上的領導	268	康軒文教
knsh	582 強化4大工作力 讓老闆甘願加	740	康軒文教	insh	332 【人才力】留住關鍵人才9大	267	康軒文教
knsh	580 精進提問力3祕訣 問出好業績	738	康軒文教	insh	45 化解部屬衝突4招	261	康軒文教
knsh	460 政大鄭至甫導讀：什麼才是	662	康軒文教	insh	334 快速攻略	257	康軒文教
knsh	21 啟動感召力：先問為什麼？	570	康軒文教	insh	46 調解部門衝突6大訣竅	256	康軒文教
knsh				insh	364 【盛大遊戲】左玉龍「遊戲	252	康軒文教
knsh				insh	333 【團隊力】釐清4大問題 打	251	康軒文教
knsh				insh	【優衣庫】高坂武史「全球	247	康軒文教
knsh				insh	薩提爾教練模式(下) 提升	244	康軒文教

在2018/1/1~12/22期間的總閱讀人次
57,581

職能評鑑x學習發展

- ◆ 2018年課程回饋
+ 2019年課程建議

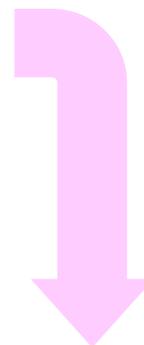
2018年最有收穫必修線上課程

《一般同仁》最有收穫為第四季課程，以下為課程重點節錄：

課程名稱	課程重點
什麼才是最難的事	<ol style="list-style-type: none"> 1. 領導人的特質決定企業成敗。 2. 強調當責與鼓勵新點子。
精實創新基本功	<ol style="list-style-type: none"> 1. 影響仁德行為方式：操控與感召。 2. 操控能帶來勝利，不能帶來忠誠，效忠是因為認同「為什麼」這樣做。

30

康軒文教集團



持續精進核心職能：
溝通協調、創新學習，
再加天下創新學院推的
嶄新課程。

開課對象	2019Q2課程名稱	2019Q1課程名稱
行政	經理人「職場挫折應變術」3堂課	經理人「職場壓力管理術」3堂課
	學會學：學習之道	專注力提升6妙招 創造高績效
	會講話才是好員工？內向者其實有七種個性競爭力！	米其林主廚江振誠：讓限制成為刺激創意的翅膀
教師	學會學：學習之道	科學人總編輯的科普課

職能評鑑x培訓發展

- ◆ 2018年課程回饋
+ 2019年課程建議

2018年最有收穫必修線上課程

《初階主管》最有收穫為第四季課程，以下為課程重點節錄：

課程名稱	課程重點
經理人 高效領導	<ol style="list-style-type: none"> 1. 上司說話力運用得當，可提升工作團隊士氣與效率，每次開口，都是測試領導力。 2. 抱持坦承、開放、經常性溝通，是重要的留才策略。 3. 團隊是互相聯繫，不是透過領導者或只與領導者聯繫
Y世代 人才管理	<ol style="list-style-type: none"> 1. 優衣庫「拒絕本土化，實現全球化」，培育在世界舞台上創造高附加價值、有潛力、具可能性、或有志向進入全球市場的人才。 2. 勤要眾信講求「工作與生活平衡」，鼓勵員工參與企業社會責任的服務及自我實現活動，讓Y世代認同企業文化。

2019年初階管理職課程建議

職能	2018 年底評鑑 平均分數	初階希冀提升 管理職能	中高階建議 初階可上課程
一、團隊建立	3.33	24票	11票
二、工作指導	3.24	14票	7票
三、管理績效	3.07	22票	16票
四、溝通協調	3.27	30票	19票
五、問題解決	3.25	33票	27票
六、關懷同理	2.90	20票	8票

黃底部分為最高票前兩名；初階管理職：組長級

初階主管希冀提升管理職能與中高階建議課程方向一致。
均為「溝通協調」、「問題解決」。

職能評鑑x培訓發展

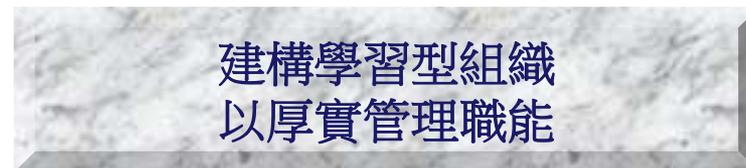
- ◆ 2018年課程回饋
+ 2019年課程建議

2018年最有收穫必修線上課程

《中階主管》於問卷回饋意見，最有收穫為第一季課程。
亦為完成率最高的一季課程，以下為課程重點節錄：

課程名稱	課程重點
升不上去？專業之外，你還需要軟實力	中階主管是職場上的三明治，向上下溝通，是壓力最大的一群，靠「領導團隊」來貢獻
翻轉創新思維：史丹佛也在教的設計思考(觀念流程篇)	1. 前瞻企業的設計創新、以人為本創造感動設計。 2. 五大步驟，找出對的問題。

 康軒文教集團



2019年中高階管理職課程建議

職能	中高階希冀提升管理職能	初階建議中階可上課程
一、策略思考	24票	21票
二、計畫組織	6票	15票
三、決策能力	9票	29票
四、跨團隊運作	13票	26票
五、發展他人	9票	17票
六、創新管理	21票	14票

黃底部分為最高票前兩名；中高階管理職：部門主管以上

中高階主管(部門主管以上)希冀本身提升為「策略思考」、「創新管理」，然而，初階(組長級)建議提供「決策能力」、「跨團隊運作」，職能期待的落差，值得探討！

25

 康軒文教集團



感謝聆聽!

致力深耕教育園地
成為華人社會
最有貢獻的知識產業集團